FICHE TECHNIQUE

Ontario

Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales

GESTION DE L'ENTREPRISE

COMMANDE N° 99-014

JUIN 1999

AGDEX 846

LES CLIENTS D'ABORD! – PRINCIPES ET TENDANCES DE POINTE

D. Collins

Les entreprises qui misent sur l'amélioration de « l'expérience » du client s'assureront d'une longueur d'avance sur leurs concurrents dans le prochain millénaire. Les tendances actuelles nous apprennent que les entreprises qui réussissent centrent leurs énergies d'abord et avant tout sur les moyens de s'attirer la fidélité du client. La présente fiche technique propose un certain nombre de stratégies axées sur le service à la clientèle qui visent à compléter le plan marketing des entreprises.

LES CLIENTS D'ABORD

Le service à la clientèle est à la fois une fonction de gestion et une partie intégrante de la stratégie marketing de l'entreprise. Les stratégies marketing décrivent comment les objectifs de commercialisation seront atteints. Par exemple, si l'objectif est d'accroître la part du marché, la stratégie marketing énoncera exactement comment l'on s'y prendra pour le faire. On peut atteindre les objectifs commerciaux de profit, de marge brute d'autofinancement et de part de marché en augmentant le nombre d'utilisateurs, en augmentant la fréquence des achats, en retenant les clients existants, en les incitant à répéter leurs achats ou en s'attirant de nouveaux clients.

Voici quatre moyens d'offrir un excellent service à la clientèle et de conserver les clients actuels :

- Besoins du client – répondre à ses besoins et lui donner satisfaction;
- Coûts liés à la satisfaction des besoins – s'assurer de la satisfaction du client n'est pas obligatoirement onéreux;
- Côté pratique – se montrer à l'écoute du client donne l'occasion à ce dernier d'exprimer son insatisfaction;
- Communication – le client a souvent à cœur d'aider le commerçant; lui parler est une bonne façon de le laisser exprimer son opinion.

Les clients évaluent mentalement la mesure dans laquelle on répond aux six besoins fondamentaux suivants :

1. Rapports amicaux;
2. Compréhension et empathie;
3. Équité;
4. Maîtrise;
5. Choix et solutions de rechange;
6. Information.

Comment s'y prendre pour s'assurer que les besoins du client sont satisfaits?

D'abord, il faut identifier les lacunes et les obstacles qui empêchent l'entreprise de satisfaire les besoins de ses clients. Un manque de connaissances sur les produits, des politiques qui datent, des communications déficientes ou trompeuses sont autant d'obstacles qui peuvent empêcher une entreprise d'être à l'écoute de son client. Or, on peut identifier ces lacunes et obstacles en parlant directement aux clients existants ou en menant un sondage auprès d'anciens clients et de clients éventuels.

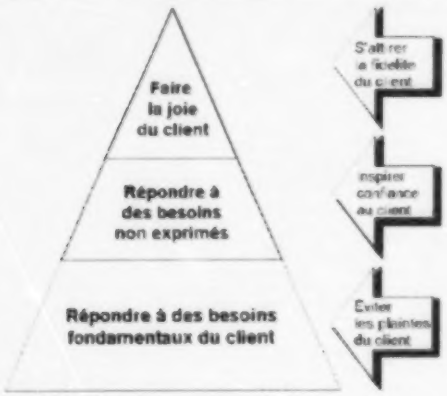
La recherche a fait ressortir les points clés à surveiller pour répondre aux besoins des clients. Les voici :

1. **Fiabilité** : Négocier, proposer, puis remplir les promesses qui ont été faites en offrant des produits ou services qui répondent exactement aux attentes, de façon fiable et constante.
2. **Assurance** : Donner confiance au client qu'il pourra recevoir toute l'aide et le soutien qu'il lui faut.
3. **Points tangibles** : Prêter attention aux à-côtés qui influencent l'impression que le client se fait de l'entreprise – toilettes, stationnement, téléphone, etc.
4. **Empathie** : Respecter le client et s'en soucier, sans le déranger. Offrir de l'aider au moment opportun. Se mettre dans les souliers du client.
5. **Attention** : Se montrer prêt à s'occuper efficacement des points à régler.

Pour se tailler une place enviable sur le marché, une nouvelle entreprise ne doit pas miser tant sur le caractère remarquable de ses produits ou services que sur le caractère exceptionnel de son service à la clientèle. Bien souvent, le client s'intéresse peu à la manière dont un produit ou service a été mis au point, amélioré ou fabriqué; ce qu'il recherche, c'est le plaisir de l'acquérir.

L'application des cinq principes énoncés plus haut permet à une entreprise de faire reposer son service à la clientèle sur le gros bon sens.

Modèle de satisfaction du client



(Ce graphique est une courtoisie du Saskatchewan Research Council.)

FIDÉLITÉ

La plupart des clients se font une idée du niveau de service auquel ils sont en droit de s'attendre. Dans un marché dominé par la concurrence comme celui d'aujourd'hui, les entreprises qui vont au-delà du niveau de service attendu se gagnent des clients fidèles. Des études de marché prouvent que la clientèle d'une entreprise est constituée à 80 % de clients fidèles ou d'une clientèle acquise. Il faut donc voir que la fidélité du client est synonyme de croissance et de rentabilité pour l'entreprise. Soulignons qu'un client qui a obtenu satisfaction à la suite d'un problème devient un client encore plus fidèle que celui qui n'a eu à faire face à aucun problème.

La fidélité du client repose essentiellement sur les rapports qui s'établissent entre lui et l'entreprise. Une entreprise ne peut plaire à tout le monde. Il s'agit donc pour elle de se concentrer sur un créneau en particulier, constitué de personnes qui resteront des clients fidèles.

Or, il est important pour cela d'adhérer au principe de la *défection zéro*, qui garantit que les clients fidèles seront conservés et ne seront pas perdus aux mains des concurrents. Des clients fidèles aident à faire prospérer une entreprise, par leurs achats mais aussi par la clientèle qu'ils lui apportent.

L'établissement de bons rapports avec les clients oblige le commerçant à se renseigner le plus possible sur eux. Une entreprise ne doit jamais présumer des besoins et des attentes de ses clients. Un service à la clientèle exceptionnel est un objectif qu'on atteint graduellement en s'efforçant au quotidien de réinventer ses produits et services afin de surprendre le client.

MESSAGES

Dans ce monde au rythme effréné dans lequel nous vivons, nous sommes exposés en une seule journée à plus d'information ou de messages que ne pouvaient l'être nos ancêtres au XVII[e] siècle au cours de toute une vie. Malgré le côté déroutant de cette statistique, les entreprises doivent veiller à ce que leurs messages continuent de gagner le cœur de leurs fidèles clients ainsi que celui de leurs clients éventuels. Il est par ailleurs important que le message qu'on cherche à faire passer au moyen de différents supports publicitaires colle bien au produit ou service offert. Pour décider de faire affaire avec une entreprise, le client doit d'abord connaître cette entreprise. Il est important de communiquer au client le message que celle-ci est synonyme :

1. **de chef de file** – les meilleurs produits (Microsoft, p. ex.);
2. **de contact intime avec le client** – la meilleure solution totale (Disney, p. ex.);
3. **d'excellence fonctionnelle** – le meilleur coût total (Walmart, p. ex.)

Dans un marché dominé par la concurrence, les entreprises qui ne misent sur aucune des valeurs de service à la clientèle mentionnées ci-dessus se font souvent devancer par des entreprises qui capitalisent sur ces valeurs.

LES STATISTIQUES LE PROUVENT!

Bien des entreprises s'efforcent de réduire ou d'éliminer les plaintes des clients. Une entreprise en croissance et prospère doit au contraire profiter de ces plaintes qui lui donnent l'occasion de centrer son temps et ses ressources sur la consolidation des rapports avec sa clientèle.

Pourquoi n'y a-t-il pas plus de clients insatisfaits qui se plaignent?

D'abord, il est dur psychologiquement de se plaindre. Ensuite, les clients ne savent pas toujours comment s'y prendre pour porter plainte ou ne trouvent tout simplement pas à qui manifester leur mécontentement. La plupart des entreprises découragent les clients de porter plainte et vont même jusqu'à déployer des efforts concertés pour qu'il soit difficile à ces derniers de le faire.

Il est important que les clients insatisfaits s'adressent au propriétaire de l'entreprise, plutôt qu'à d'autres personnes. Le propriétaire de l'entreprise qui a l'occasion de parler au

client peut réagir, corriger la situation et faire ainsi en sorte que le client revienne et fasse même des achats importants.

Les entreprises capables de se justifier, de se montrer sensibles à la cause du client et de faire la preuve qu'elles se soucient vraiment de donner satisfaction à leur clientèle observeront un changement d'attitude chez le client insatisfait.

Comment peut-on encourager les plaintes ou les commentaires des clients?

1. Valoriser au sein de l'entreprise le souci du client et l'empathie.
2. Faire savoir au client que ses commentaires sont les bienvenus, qu'il peut parler en toute franchise et qu'on lui sera reconnaissant de son honnêteté.
3. Se montrer accessible au client.
4. Prévoir et faire valoir l'utilisation d'autres moyens de porter plainte – cartes, courrier électronique, téléphone.
5. Aider les directeurs et le personnel à encourager les plaintes, en leur apprenant notamment à observer et à écouter activement le client, et à apporter des solutions aux problèmes éventuels.
6. Former et encourager les employés de première ligne à résoudre les problèmes, car ce sont eux qui peuvent protéger l'entreprise des clients mécontents.
7. Donner l'impression au client qu'il n'a pas perdu son temps en portant plainte. Résoudre le problème et informer le client des mesures qui ont été prises.

Entre 82 et 95 % des clients reviendront si leur plainte a été traitée à leur satisfaction. Ils en parleront même à au moins cinq autres personnes. Cette réalité est importante quand on pense qu'il coûte cinq fois plus cher d'attirer un nouveau client que de conserver un client existant. En invitant les clients à porter plainte et en s'occupant de leurs plaintes, on met donc à profit une méthode inspirée par le bon sens pour se bâtir une clientèle qui restera fidèle.

CONCLUSION

Principes d'un service à la clientèle hors-pair :

1. Penser les activités de l'entreprise en fonction du client, et le chiffre d'affaires suivra.
2. Comprendre les besoins du client et dépasser ses attentes.
3. Se bâtir une clientèle fidèle – un investissement commercial judicieux.
4. Inciter les clients à porter plainte et résoudre les problèmes de façon intègre et efficace.
5. Étudier constamment le client et évaluer le service qui lui est offert.

SOURCES D'INFORMATION UTILES

1. **Catalogue des produits et services du MAAARO**
   Choix de fiches techniques et de publications utiles sur la planification d'entreprise et la commercialisation. Pour obtenir un exemplaire, appeler le bureau régional du ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario (MAAARO) ou le 1-888-4-OMAFRA.
2. **Unité de Développement des entreprises de la Division de l'agriculture et des affaires rurales**
   L'un des nombreux sites web qui traitent de planification des entreprises et de commercialisation : **www.gov.on.ca/OMAFRA/french/busdev/agbusdev.html**
   ou composer le 1-888-466-2372, poste 3166
3. ***La création d'une entreprise***
   Information diffusée par le ministère du Développement économique et du Commerce. Visiter son site web : **http://www.ontario-canada.com** ou composer le 1-800-567-2345
4. **Catalogue des produits du Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole**
   Choix de fiches techniques et de publications utiles sur la planification d'entreprise et la commercialisation. Pour en obtenir un exemplaire, composer le 1-888-232-3262 ou le commander en ligne à partir du site : **http://www.cfbmc.com**

SOURCES DE RÉFÉRENCE

Advanced Customers Service Training Course. York University – Schulich School of Business. Novembre 1998.

Advancing Customer Satisfaction In Your Business. Saskatchewan Research Council.

Processing Angry Customer's: Sour Apples Into Cider. Mahoney, Dr. Ed. Michigan State University. MI, USA.

Putting the Service-Profit Chain to Work. Harvard School of Business – Business Review. Mars-avril 1994.

Reclaiming Higher Ground: Creating Organizations that Inspire the Soul. Secretan, Lance, H.K., Macmillan Co. of Canada, février 1997.

The Loyalty Affect. Reichheld, Frederick. Harvard School of Business.

Nous remercions le Secrétariat d'État pour sa contribution financière à la réalisation de la présente fiche technique.

Dorene Collins est chargée de programme, commercialisation et service à la clientèle, Développement économique, MAAARO, Guelph.

POD
ISSN 1198-7138
Also available in English
(Order No. 99-013)